

(ケース) 人事課主任・堀口正夫

吉 田 優 治

I. 株式会社・北星化粧品

株式会社北星化粧品は、昭和24年に設立された化粧品の総合メーカーである。同社は、活発な広告活動と他社に先駆け男性用化粧品市場に参入したことから、年々着実に業績を伸ばし、昭和35年には東京証券取引所1部に上場するわが国有数の化粧品メーカーにまで成長した。同社は、平成元年時、資本金270億円、年間売上約2,200億円、経常利益約110億円、従業員数約1万人であり、東京の本社の他に全国に8ヶ所の工場、10ヶ所の営業所、5ヶ所の商品センターを有してた。

II. 現場まわり

東京本社の人事部人事課主任の堀口正夫（34才）は、昭和52年に東京の私立・青葉大学経営学部を卒業し北星化粧品に入社した。堀口は、入社と同時に

（注） このケースは、千葉商科大学商経学部専任講師・吉田優治によって作成されたものである。ケース作成にあたっての資料収集には、日本経営教育学会会員・中村秋生氏からの協力を得た。このケースは、集団討議の基礎となるように作成されたものであって、組織および管理の諸問題の正しい処理とか、誤った処理とかの実例を示そうとしたものではない。またケースに出てくる会社名、人名、および数値などはすべて仮装されている。なお、本ケースの著作権は著者によって所有されている。

本社の人事部人事課に配属され、主に採用関係の仕事を担当してきたが、主任に昇格した昭和61年以降は、人員配置および教育訓練の企画・実施を担当してきた。

人事部では、「現場を肌で理解しなければ、現場ニーズに直結した仕事は出来ない。机にかじり付いてばかりいないで、現場に出て仕事を捜して来い。」との部長の号令により、部長から一般課員にいたるまで工場や営業所、商品センターなどに現場まわりと称して出向くことがしばしばあった。

昭和64年9月、堀口主任は、東京商品センターが年に一度、約1週間の予定で実施する在庫商品の棚卸しに参加することになった。同センターの棚卸しには、人手が著しく不足することから、現場まわりの一環として本社人事部から毎回5人ほどが応援に駆り出されることが以前から慣例化していた。

Ⅲ．東京商品センター

東京商品センターは、製品を関東地方の百貨店、スーパー、及び小売店などに配送する物流基地であった。商品センターでは、近年に至り、スーパーなどの顧客が長期大量在庫を嫌い短期納品を強く求めていること、扱う物流が多品種になってきたこと、さらに取扱量が急速に膨れ上がってきたことなどから、コンピュータによる機械化の促進が緊急の課題になってきた。同社の経営者たちは、「今や物流を制するもの市場を制す時代である。商品センターは、もはや単なる一時保管倉庫ではなく戦略の重要拠点になった。」との認識で一致しており、同社は、平成3年に埼玉に最新の設備を備えた首都圏商品センターを新たに建設し、そこに東京商品センターを移転させる計画を持っていた。

東京商品センターには、百貨店関係を扱う第一センター（約200人）と、スーパー、小売店を扱う第二センター（約200人）があった。もともと両センターは、川崎にあったが、扱い量の増大に伴い手狭になったことから昭和55年に第二センターが鶴見に移った。商品センターには、第一および第二センター内に

それぞれ、搬入課、商品管理課、搬出課がある他に、伝票などの帳票類の再設計、コンピュータのシステム設計、人材派遣会社から派遣される外職さんと呼ばれる人達の調整、さらにはパートやアルバイトの管理などを行う物流システム室があり、第一センター内に第一課（23人）、第二センター内に第二課（22人）が置かれていた。

東京商品センター所長（部長職）の川瀬良平（52才）は、第一センター長、第二センター長、物流システム室長を兼任していた。川瀬所長は、高卒であったが持ち前のガッツと地道な努力、さらには部下からの厚い信望などが評価され、同期高卒入社組のトップをきって部長職に昇進した人物であった。川瀬所長は、一時期人事部に籍を置いたことがあったが、それ以降は、長年にわたり物流部門に在籍していた。川瀬所長の机は、第一センターにあり、第二センターには週に一度ほど見回りに行く程度であった。物流システム室の第一課と第二課の課長は、昭和63年1月より太田潔（39才）が兼任していた。太田課長は、高校を卒業して同社に入社し、営業セールスマンを18年経験した後、昭和55年に東京商品センターに異動してきた。太田課長は、物流についてのイロハを川瀬所長から手取り足取り教え込まれ「川瀬所長の秘蔵っ子」とまで呼ばれていた。太田課長の机は、第二センターにあり、第一センターにいる川瀬所長とは電話によって連絡を取り合い仕事をしていた。第二課の係長の山崎正治（42才）は、高校を卒業して同社に入社以来、物流部門一筋の男であり「商品センターの牢名主」と呼ばれ、山崎自身もそう呼ばれることを自慢の種にしていた。

IV. 問題の発生

堀口主任は、棚卸しの初日、第二センターに設置してある人事部専用掲示板に、毎月一回堀口自身が業界紙や新聞から各事業所に関連の深い記事を切り抜いて作っていた「情報ダイジェスト版」が掲示されていないことに気づいた。この掲示版は、もともと人事部が各事業所の従業員に伝達する事項を掲示する

ために設置されたものであったが、公式の伝達の他にも人事部が有効な情報を従業員に提供するという目的から「情報ダイジェスト版」などの各種情報が随時掲示されていた。東京商品センターの場合、掲示版は、第一センターと第二センターの各ロッカー室入口にあり、その管理については物流システム室の第一課と第二課がそれぞれ担当していた。堀口主任は、「情報ダイジェクト版」が第二センターの掲示版に貼られていないことを太田課長に告げ、掲示するよう依頼した。太田課長は堀口主任に「それは失礼した。掲示版担当の中西さんに言うておくよ。」と返事をした。

しかし、棚卸しの最終日になっても、「情報ダイジェスト版」は掲示されな
いままだった。堀口主任は、そのことを担当者中西直子（19才）に尋ねた。
中西は「太田課長から指示されたけれど、私が貼ろうとしたら山崎係長が『そ
んなもの貼る必要はない。』と言ったんです。」と答えた。そこで堀口主任
は、中西の斜め前に座って忙しそうに仕事をしていた山崎係長に次のように尋
ねた。

堀口主任 「なぜ情報ダイジェスト版を掲示版に貼ってくれないのですか。太
田課長もこの件については了解してくれているんですが。」

山崎係長 「その件について僕は太田課長から何も聞いてないよ。中西さんの
上司は私なのだから、私に無断で何かをしようたって無理な話し
だ。情報ダイジェストを貼るか貼らないかは、私が決めるよ。」

堀口主任 「でも中西さんから話しは聞いているんじゃないですか。」

山崎係長 「聞いているよ。だけど太田課長から僕は何の命令もされていないん
だ。直接に命令もないのに、勝手なことは出来ないよ。そうでしょ。
人事課の主任さんだったら、そのぐらいのことは分かるでしょ。」

堀口主任 「山崎さん、そんなこと言うなんて大人げないじゃないですか。何
か思うところがあるのなら、太田課長か私に直接話してくれればい
いじゃないですか。」

山崎係長 「どちらにせよ、結論から言ってしまえば、君がせっかく作ったも

のようだが、あんなダイジェスト版なんて商品センターには必要ないよ。今のところ、僕は貼るつもりはないからね。今日は忙しいんだ。もう帰ってくれないか。」

堀口主任は山崎係長の態度に驚いたが、これ以上話しをしても無駄だと考えやり残した棚卸しの仕事に戻った。しかし、堀口主任は棚卸しの仕事をしながら、掲示版のことと同時に山崎係長の様子が気にかかった。堀口主任は、本社人事課の中川課長（41才）に電話をかけ、この件について報告した。中川課長は、堀口主任に自分は次の日から約1週間の予定で高卒者採用のために北海道の高校まわりをするので不在になるから、詳しい話しは北海道から帰ってからにしたいと述べるとともに、自分が帰ってくるまでに事情を調査しておくよう指示した。そこで堀口主任は、山崎係長に電話をし二日後改めて会う約束をした。

V. 山崎係長の不満

堀口主任は、話しの性格上、他の従業員に聞かれてはまずいことがあるように思えたので、山崎係長から第二センターの応接室で話しを聞くことにした。

堀口主任 「一昨日は、お忙しいところ勝手な話しをしまして申し訳ありませんでした。今日は、改めてお話を伺いに参りました。」

山崎係長 「それはわざわざ、ご苦勞様。でも、先日話したこと以外に別段お話しするようなことはありませんがね。その後、太田課長から何の指示もないし。」

堀口主任 「私から太田課長に何も話していませんから。今日伺ったのは、掲示版のことでもあるのですが、それより山崎係長が、会社に何か不満でもあるのではないかと先日感じましたものですから。そのお話

しを伺いたいと思って来ました。何かあるのでしたらお話いただけませんか。秘密は厳守します。一昨日、棚卸しが終わってから、第二センターの若い人達と飲みに行ったら、山崎係長と太田課長の仲があまりシックリいってないようなことを耳にしたんですが。」

山崎係長 「そんなこと誰が言ったんですか。余計なことを言う奴がいるものだ。うまくいってないのは事実ですが、そんなこと人事課に特別に話す必要があるんですか。僕は僕なりに、与えられた仕事だけはきちんとこなしているつもりですがね。君は、上司の指示で僕に会いに来たのですか。」

堀口主任 「いいえ、第二センターに用事がありましたから、そのついでといっちはなんですが、掲示版の件のこともありましたし、今度、埼玉に出来る予定の新しい物流センターの人事制度づくりの参考になるような話しでも伺えたらと思いましたので。」

山崎係長 「では、僕も気楽に話しますがね。掲示版のことなど僕にはどうでもいい問題なんです。せっかく、君が作ったダイジェスト版だし、掲示版に貼ってあげたい気持ちは山々なんだが、太田課長のやり方が気に入らなくてね。だってそうでしょ、僕には何も言わずに僕を飛び越えて僕の部下の女の子に指示を与えてしまうのですから。僕にだって意地がありますからね。太田課長は、川瀬所長に可愛がられているからといって何をしてもいいということはないでしょ。それに、太田課長は、課長に昇格するまで第一課の係長でね、第二課係長の僕と同格だったんですよ。仕事だって、僕が教えていたくらいなんだから。それが、課長になった途端に、僕にあれやこれや指示してきてね。僕をなんだと思っているのかね、あの小僧は。」

堀口主任 「そうだったんですか。それについて川瀬所長と話し合ったことはあるんですか。川瀬所長は、部下思いと聞いていますが。」

山崎係長 「川瀬所長は、いつも第一センターにいて、時々第二センターに来る程度ですからね。来ても、いつもこの応接室に閉じ籠もって太田

課長とばかり話しをしていますから。そこへ僕がこのこと入っていくような雰囲気ではないんだもの。それに、彼は、太田課長のことを高くかっついて、どうせ僕なんかの話しは聞いてくれないよ。太田課長だって同じようなもんだよ。やつは、僕を信用していないから、第二センターの仕事についても僕に積極的に権限を委譲しようとしないのさ。何でも自分で決めてしまうからね。やってられないよ。いっそのこと、奴も第一センターに行ってしまう方がいいんだ。」

堀口主任 「それは、山崎係長の思い過ごしではないんですか。不平ばかり言っているじゃありませんか。これからも一緒に仕事をしていかななくてはならない訳だし、こんな状態が続くと部下のモラルにも影響がでますし。」

山崎係長 「そう言ったって、僕は入社以来、物流部門一本で来たんだし、いまさらどこかに異動することなんて自分としては考えられないし、まあまあなんとかやっけて行くつもりですがね。それに、半年前に、僕は、川瀬所長に思い切って転属願いを申し出たこともあるんです。しかし、川瀬所長は、近く新しい物流センターも出来ることだし、なんとか辛抱してくれと言うばかりで、なぜ僕が転属を希望しているのか聞こうとしないんだ。もう諦めの心境だよ。人事課も人事課だよ。僕から言うのもおかしいが、人事の方では、これまで商品センターの人材については、営業で駄目な人とか、他の部所で失敗した人達の落ち着き先ぐらいにしか考えていなかったんじゃないの。僕なんか、人事の人と自分の問題について話し合うのなんか入社以来始めてですよ。問題が起こらないと人事は、僕達のことなんか考えてくれないんだからやになっちゃうよ。それに、あの人達に会社は管理者教育なんかをしているんですか。そう言えば、僕なんかだって、入社教育以来、教育らしい教育を受けていませんからね。」

山崎係長は、そう言うと言胸のつかえが取れたのか、煙草に火を付け気持ち良さそうに煙を吐き出した。

堀口主任 「そのように言われてしまえば、人事として何も言えません。僕には今すぐに、どうにもすることが出来ないけれど、本社に帰ってこの件について課長に報告しようと思います。今日は、これで帰ります。いろいろ貴重なお話をお聞かせ下さいましてありがとうございました。事情はおおかた理解出来ましたが、掲示版の件についてもよろしく願いますよ。」

そう言い残して堀口主任は、山崎係長に挨拶し応接室を出た。となりの部屋で仕事をしている太田課長にこの件について直接に話をして意見を求めようとしたが、まずは上司の中川人事課長に報告することの方が先だと考え夕闇迫る第二センターを後にした。

VI. 四 者 会 談

堀口主任は、中川課長が北海道から帰ってくると山崎係長の件について報告した。堀口主任は、中川課長からその対応策について尋ねられたが、第二センターに問題が発生していること、しかし、自分自身としては人事課がそれについてどのように対処すべきなのかよく分からないことを述べ、川瀬所長、太田課長、中川人事課長それに自分を含めた四者で一度この件についての話し合いを持つべきことを提案した。中川人事課長は、その提案に同意し、すぐさま川瀬所長に電話をした。中川課長と川瀬所長は、以前、人事部で一緒に仕事をした間柄でもあったため、次の日に会社が終わった後、以前、二人でよく行った上野の小料理屋で会う約束をした。

次の日の夜、四人は、上野の小料理屋の小上がりで向かい合って酒を汲み交しながら山崎係長の問題を話し始めた。

川瀬所長 「彼のことは、太田君ともども困っているんだよ。」

中川課長 「川瀬さんは、彼のどこに欠点があると考えているんですか。」

川瀬所長 「誰にだって欠点はあるんだけど、彼の場合には、頭が堅いと言うか、柔軟性に欠けると言うのか、消極的と言うのか。」

太田課長 「私から言うのもおかしいのですが、私がいくら彼の良いところを引き出そうとしても、彼はすべてにわたって消去法なんです。仕事をやれと命令すればなんとかそれを処理する能力は持っているんですけどね。それでいながら、部下の女の子たちには厳しく、残業を強制したりすることもしばしばなんです。この前も、私が夜の10時にセンターを出ようとしたら、事務所の片隅で女の子が伝票の整理をしているのです。伝票を見ると、その日のうちに仕上げなければならないような仕事の内容でもないし、彼女も風邪ぎみだったので、私は『明日やればいいよ。山崎係長には私から言っておいてあげるから。』と言って帰宅させました。そしたら次の日の朝、山崎係長が怒って私に『自分がやらせている仕事に口をはさまないでほしい。』と怒鳴り込んで来たんです。でも彼は、一応、私の部下なんです。その時は、事務所中に聞こえるぐらいの声でやり合ってしまったがね。話し合いにならないんですよ。万事がすべてこの調子なんです。お恥ずかしい話しですが、もう最近では放ってあるんです。」

堀口主任 「私が掲示版のことで話しに行ったときも自分の考えをまったく変えずに固持していました。ですから太田課長の言いたいことは良く分かります。ですけど、半年前に彼から川瀬所長に転属願いが出されていたのではないですか。転属願いが出されたら、人事に報告して人事と所属長の間で相談することが一応の決まりになっているん

ですが。」

川瀬所長 「そうなんですけれどね。しかし、彼は、入社以来、物流部門一筋の男だし、いまさら人事に頼んで他の部門へ配置転換させたとしても彼が長年積み上げてきた物流に関する専門は生かせないと思ったものですから、敢えて人事には報告しなかったんです。それに、彼は、物流のある領域については僕達より細かいところまで熟知しているからね。仕事もやらせれば、一応出来るから曲者なんだよ。埼玉に計画している新しい物流センターのことについても、実際、彼に頼るところが大きいんだ。率直なところ、彼に今転属されては困るんだ。だから、無理を承知でなんとかそのまま仕事をさせているのが実情なんだ。彼に代わる人材を育てていなかった僕のミスと言えばミスなんだがね。ところで、人事の方では何かうまい考えがありますか。」

中川課長 「今のところ、状況を把握し分析しようという段階です。ただ人事サイドの問題としては、これまで物流部門の人事についておろそかにしてきたことを反省しなければならないと考えています。物流部門については、現場長に任せきりのところがありましたから。ただ、今回の山崎係長の件についてはそれだけの問題ではないように思われるのです。堀口君は、山崎係長から直接に話を聞いているのだからその辺の問題について何か意見があるのではないのかな。」

堀口主任 「はい、山崎係長には昨年1月に行われた太田課長の昇格に対する不満が鬱積しているように思われました。山崎係長は、自分が所長と課長の二人から疎外されているように感じているのではないかと思います。そんなこと、サラリーマンなら誰でも経験することなんでしょうけれど。」

川瀬所長 「そうですよ。彼の問題だけが特別ということはありません。会社がいちいちそんなことを考えていたら、管理者が何人いても足りませんからね。」

太田課長 「私もいけなかったのかも知れませんが、山崎係長は、自分で思ったことはすべて正しいと思い込むところがあって、自分のことを棚に上げて他人を非難することしかないんですから困ったものですよ。ね、堀口さんもそう思うでしょ。」

中川課長 「重要なのは、まずはじめに、山崎係長の問題をどのように解決するのかにあるでしょう。お互いにどうすればいいのか考えてみましょうよ。で、今日のところはこれぐらいにして、せっかくの機会ですからもっと飲みましょうよ。この件については、来週の月曜日に私達二人で第二センターに伺いますからそれまでの宿題としましょうや。」

川瀬所長 「そりゃあ、いい考えだね。山崎君の件でもない限り、四人がこうして酒を飲む機会もないわけだし。ハハハハ…。おねえさん、お酒じゃんじゃん持ってきて。」

堀口主任は、何か割り切れぬものを感じながらも、酔いが次第にまわっていく自分を感じていた。

(設 問)

1. 東京商品センターの組織図を書きなさい。そして、同センターの組織機構について評価しなさい。
2. 本ケースにおける問題点は、どこにありますか。考えられるだけ列挙し、さらにそれぞれの問題点を生じさせられると思われる要因を考えられるだけ挙げなさい。
3. 列挙した問題から、最も重要と思われるものを挙げ、その理由を述べよ。
4. 川瀬所長、太田物流システム室課長、中川人事課長、堀口主任のそれぞれの立場になって、次回の話し合いにどのようなことを提案すればよいかを考

えなさい。そして、併せてその提案理由も考えなさい。

5. 本ケースの分析から、マネジメントの問題として何を学び得ることが出来ますか。